УДК 338.24.01

СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

И.Е. Никулина, Д.В. Луков, Б.С. Мозголин

Томский политехнический университет
E-mail: irinanikulina70@mail.ru

Проанализирован алгоритм осуществления, особенности применения и условия эффективности программно-целевого подхода к управлению организацией. Сделан вывод о перспективах развития такого подхода на российских предприятиях.

В настоящее время многие учёные сходятся во мнении, что экономика России перешла на новый этап своего развития. Основная проблема организаций заключается сейчас не в поисках путей выживания и сохранения своей деятельности, а в повышении эффективности функционирования, достижения конкурентоспособности на внутренних и внешних рынках, выстраивании стратегических программ и их осуществлении.

Эта проблема усугубляется ещё и тем, что Россия намерена в ближайшее время вступить во Всемирную торговую организацию. Мнения учёных по этому вопросу разделились. Многие считают, что такой шаг может только ухудшить ситуацию в экономике России [1]. До тех пор, пока правительство применяет протекционистские методы, предприятия в состоянии выдержать конкуренцию с иностранными производителями. Вступление во Всемирную торговую организацию не позволит и далее использовать такие меры по защите отечественных предприятий. В итоге многие российские фирмы будут обречены на проигрыш в конкурентной борьбе. Однако мировая интеграция – это неизбежный процесс и предприятиям необходимо ориентироваться в своих стратегических планах на конкуренцию с иностранными фирмами.

В качестве одного из наиболее рациональных решений этих проблем видится переход к использованию современных и эффективных систем управления [2, 3]. В связи с этим, в научных дискуссиях всё чаще упоминаются системы планирования ресурсов предприятия (*Enterprise resource planning*), метод сбалансированных показателей (*Balanced scorecard*), бюджетирования и так далее. Несмотря на появляющиеся новые методы и механизмы управления развитием предприятий, применение уже достаточно известных методов: балансового, циклического, матричного и т.п., сегодня происходит по-новому, с учетом специфики построения рыночной экономики в России. Одним из таких достаточно известных методов является программно-целевое управление. Появившись в нашей стране впервые как метод управления в 70-х годах прошлого века, вначале этот метод использовали только для управления техническим прогрессом, для разработки и изготовления новых изделий. Но вскоре программно-целевое управление получило широкое распространение на микро- и макроуровнях экономики. В 90-х гг. XX в. в связи с резким ухудшением экономической ситуации в России, программно-целевое управление практически перестало применяться, ибо о планировании на перспективу в те времена не думали. Однако в последние несколько лет опыты использования этого метода начали возрождаться, особенно перспективно использование данного метода в стратегическом менеджменте [4]. Существует огромный потенциал применения программно-целевого управления, который можно и нужно использовать в современных условиях развития различных организаций. В динамичной внешней среде существенно возрастают коммерческие риски, которые можно снизить и тем самым сохранить конкурентоспособность, за счет применения в стратегическом управлении программно-целевого метода.

Сущность программно-целевого управления состоит в том, что достижение определённых результатов и целей осуществляется при помощи реализации целевых комплексных программ. Целевая комплексная программа – это директивный адресный документ, представляющий собой увязанный по срокам осуществления, ресурсам и исполнителям комплекс экономических, производственных, организационных и других заданий, направленных на достижение поставленных целей наиболее эффективными путями [5]. В широком смысле под программой понимается установление этапов, порядка и механизма управления процессом последовательного достижения целей. При этом программа развития организации не может сводиться к простой сумме мероприятий, а представляет собой систему взаимосвязанных мер, которая, ориентируясь на особые закономерности развития внешней среды, вызывает синергетический эффект.

Программно-целевое управление осуществляется итеративно: выявляются и анализируются проблемы, формируется дерево целей, разрабатывается адекватная исполняющая программа, создается механизм ее реализации, проектируется система последующего мониторинга исполнения программы, производится ее оценка и корректировка после осуществления мониторинга.

Особенности осуществления программно-целевого управления приведем на примере осуществления указанных этапов.

1. **Выявление проблем и обоснование их актуальности**. На данном этапе уясняется существо проблемной ситуации, в общем виде формулируются проблемы, на решение которых направлена соответствующая программа. Основная цель – во-пер-

вых, обосновать устойчивый характер проблемы не только в момент исследования, но и в обозримой перспективе; во-вторых, оценить степень её влияния на производство, социальную сферу, экологию и т.д. Получаемые на данном этапе количественные характеристики могут служить основой для оценки эффективности программы посредством сопоставления затрат на ее разработку и реализацию с тем эффектом, который может быть достигнут при ее осуществлении, или соответствующих потерь в противном случае.

Особенности:

- применение современных методов анализа: SWOT-анализ, GAP-анализ, анализ ресурсов, анализ механизма управления, комплексный анализ внутренней и внешней среды организации и т.п.;
- ранжирование проблем по приоритетности для организации, ресурсообеспеченности при их решении, трудности выполнения, временным затратам и т.п.;
- осознание значимости выявленных проблем и их решения для поддержания или увеличения конкурентоспособности предприятия;
- выделение специфики стратегических проблем;
- поиск оптимальных путей и затрат для решения выявленных проблем.

2. Определение цели программы. По результатам предыдущего этапа должна быть сформулирована генеральная цель программы. Под целью программы понимается количественный или качественный результат, который необходимо достигнуть к определенному моменту времени. Это требование необходимо для контроля реализации программы, количественной и качественной оценки степени достижения цели.

Особенности.

Цели должны:

- быть сформулированы таким образом, чтобы можно было чётко контролировать ход их реализации;
- иметь конкретную результативность, выраженную в ясных, понятных и достижимых индикаторах;
- быть сбалансированы и корреспондироваться с текущими целями организации;
- быть ориентированы и адаптированы (во всяком случае не противоречить) развитию (изменениям) внешней среды

3. Декомпозиция цели программы. На этом этапе осуществляется построение дерева целей. Принципы системного анализа позволяют развернуть конечную цель программы в иерархическую систему целей, а синергетический эффект развития организации перестроить данные цели под характер изменений среды.

Особенности:

- учет системного характера генеральной цели программы;
- последовательность декомпозиции цели;
- переход от общего описания к конкретизации;
- соподчиненность целей.

4. Разработка вариантов программы. В известной мере вероятностный характер экономических и социальных процессов, научно-технического прогресса, а также альтернативный характер выделения объекта программы обусловливают необходимость многовариантного подхода к разработке системы мероприятий любой программы. При этом варианты должны различаться не только количественными значениями по отдельным параметрам, но и концептуально.

Особенность данного этапа в том, что программа должна обладать широким набором свойств, в том числе:

- *Целостностью* – способствующей повышению эффективности плановой управленческой деятельности в организации, обеспечивающей полноту состава действий, необходимую для достижения поставленных целей и согласованность связей между ними.
- *Актуальностью* – ориентацией программы на решение наиболее значимых проблем развития организации.
- *Прогнозируемостью* – свойством программы отражать в своих целях и планируемых действиях не только ближайшие, но и перспективные требования развития образования.
- *Рациональностью* – определением в программе таких целей и способов их достижения, которые, для данного комплекса решаемых проблем и наличия ресурсов позволят получить максимально полезный результат.
- *Реалистичностью* – обеспечение соответствия между желаемым и возможным при наличии ограничений в ресурсах на реализацию программных мероприятий.
- *Контролируемостью* – определение конечных и промежуточных целей, ожидаемых результатов, обеспечивающих доступный способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям.
- *Чувствительностью к сбоям* – выявление предстоящих угроз для достижения поставленных целей, отклонения реального положения от запланированного.

5. Выбор варианта реализации программы и формирование комплекса мероприятий ее осуществления. Многовариантный подход к разработке системы мероприятий программы обусловливает необходимость выбора наилучшего, наиболее эффективного пути достижения целей программы. Это позволяет повысить степень обоснованности программы, полнее реализовать возможности программно-целевого метода планирования и управления.

Особенности.

- обязательная персональная ответственность за выполняемые мероприятия;

- своевременность проведения мероприятий;
- недостаток ресурсного обеспечения мероприятий программы;
- оптимальность структуры мероприятий по направлениям реализации программы;
- векторная направленность процесса выполнения мероприятий на достижение индикаторов целей;
- промежуточные этапы результативности и индикаторы мероприятий для облегчения мониторинга и контроллинга исполнения мероприятий и в целом программы.

6. Контроль за реализацией программы. На данном этапе программно-целевого управления производится сбор, учёт и анализ всей информации, касающейся результатов выполнения программных мероприятий. При этом контролируются не только временные характеристики мероприятий, их выполнение в срок, но и другие показатели – количественные, качественные и так далее.

Особенности.

- создание системы мониторинга и контроллинга мероприятий программы;
- разработка механизма оценки отдельных мероприятий и программы в целом;
- внедрение входного контроля на первых этапах формирования целей, формулирования проблем, разработки мероприятий и программ;
- необходимость встроенности системы стратегического контроллинга в процесс текущего управленческого контроля.

7. Корректировка мер для достижения запланированных результатов. Этот этап необходим, если происходит отклонение фактических результатов выполнения мероприятий программы от запланированных.

Особенности.

- мониторинг информации, полученной на предыдущих этапах;
- всесторонние поиск и исследование причин, повлекших за собой отклонение от ожидаемых результатов;
- разработка комплекса мер, необходимых для устранения этих причин и ликвидации последствий такого отклонения;
- поиск путей ликвидации отставания от графика выполнения мероприятий;
- поиск возможных вариантов дополнительного ресурсного обеспечения программных мероприятий;
- жесткость конечных выводов по оценке целей, задач и программных мероприятий, вплоть до отмены или замены их другими.

Использование программно-целевого управления эффективно не только в стратегическом управлении, но и во многих других случаях, в частности, когда требуется ускорить решение таких проблем, как внедрение новых технологий, создание новых товаров или услуг, реинжиниринг бизнеса. Целесообразно применять данный метод также в случае, если выполнение конкретной задачи связано с целевым распределением ресурсов, с созданием новых подразделений или рабочих групп [6].

Эффективность программно-целевого управления на современном этапе развития экономики определяется:

- эффектом целостности программ развития организации, обеспечиваемой взаимосвязью целей, задач и мероприятий;
- правильно выбранными индикаторами стратегической программы развития, нацеленной на максимально возможный полезный эффект;
- чувствительностью комплекса различных систем взаимодействующих при применении программно-целевого управления (система выбора целей и построения дерева целей; система мониторинга и контроллинга; система оценки), позволяющая управленческому персоналу иметь достаточно времени для принятия решения в случае сбоя реализации программных мероприятий;
- чёткой ориентацией организации на конечный результат, что помогает быстрее находить решение сложных проблем развития, максимально мобилизовать имеющиеся резервы;
- комплексным анализом самой организации и его внешней среды;
- облегчением принятия управленческих решений, основанном на использовании специальных методов сбора и аккумулирования информации;
- координацией и коммуникацией всех процессов жизнедеятельности предприятия, ориентированных на стратегические цели;
- мобильностью в перестраивании (реформировании, модернизации) процессов развития организации;
- возможностью предвидения изменений среды и прогнозирования процессов изменения на предприятии;
- облегчением постановки стратегических целей и ключевых задач развития предприятия;
- эффективным решением ключевых задач в сжатые сроки;
- освобождением руководителей высшего уровня от решения множества оперативных задач, для последующего использования их знаний и опыта в инновационном развитии организации.

Несмотря на все достоинства, применение программно-целевого управления сопряжено с рядом трудностей [7]. Во-первых, это касается определения целей и задач. Здесь возможны ошибки из-за того, что конечные цели кажутся внешне очевид-

ными. И в связи с этим подчас главное внимание уделяется поиску формулировок, причём весьма общих. Во-вторых, усложняется проблема сбалансированности и пропорциональности мероприятий программы. Программы обычно охватывают не все стороны развития организации, а её отдельные подразделения. Поэтому при программно-целевом управлении особенно важно сбалансировать развитие организации в целом. И в-третьих, происходит усложнение системы управления. Увеличивается число звеньев управления, в связи с этим возрастает развитие бюрократических тенденций. Кроме всего прочего, для реализации программно-целевого управления обычно создаётся громоздкая система документов, и бывает, что в ходе работы утрачивается чувство меры и сама система целевого управления и его информационного обслуживания становится столь громоздкой, что теряет свои очевидные преимущества.

В настоящее время использование программно-целевого управления на российских предприятиях широко не распространено. Косвенное подтверждение такого положения даёт Н. Ахмедов: "Является фактом, что до настоящего времени ни одна консалтинговая фирма в России не предложила комплекса услуг по построению системы управления предприятием, основанной на методах стратегического маркетинга или программно-целевого управления" [8]. Основная причина этому заключается в том, что внедрение в организацию программно-целевого управления связано с высокими финансовыми и трудовыми затратами. Поэтому данный метод управления применяется, прежде всего, в крупных организациях. Так, например, в 90-х годах прошлого века специалистами Института экономики и организации промышленного производства программно-целевое управление было с успехом внедрено на Павлодарском тракторном заводе [9]. В последние годы программно-целевые методы управления начали активно развиваться в сфере образования. На данный момент многие ведущие российские университеты, в том числе и Томский политехнический университет, разрабатывают и реализуют комплексные программы развития.

Таким образом, программно-целевой подход – это современный и, безусловно, высокоэффективный метод управления развитием организации. В нынешних экономических условиях, требующих от организаций полной мобилизации всех имеющихся в распоряжении ресурсов, программно-целевое управление позволяет надёжно добиваться решения поставленных задач и достижения целей. Важным положительным моментом внедрения этого метода в практику управления организациями является то, что большинство из них в той или иной степени используют некоторые элементы программно-целевого управления, составляющие основу стратегического управления, бюджетирования, контроллинга и других направлений менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мартынова М.А. Конкурентоспособность российских предприятий: возможности и угрозы при вступлении в ВТО. – М.: Научная книга, 2003. – 126 с.
2. Современный менеджмент: теория и практика / Под ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева. – СПб.: Питер, 2004. – 431 с.
3. Минцберг Г. Альстрэнд Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
4. Комков Н.И., Маркова Я.В. Программно-целевое управление: возможности и перспектива адаптации к условиям переходной экономики // Проблемы прогнозирования. – 1998. – № 3. – С. 41–47.
5. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 428 с.
6. Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятиями / Под ред. А.Г. Аганбегяна, В.Д. Речина. – М.: Экономика, 1989. – 254 с.
7. Морозов П.И., Крижик Т.Г. Программно-целевое управление на промышленном предприятии. – Киев: Техника, 1987. – 40 с.
8. Ахмедов Н. Как организовать стратегическое планирование в корпорациях // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4. – С. 29–32.
9. Стратегический менеджмент: повторение забытого и открытие нового // ЭКО. – 2001. – № 11. – С. 32–36.